

Negociación para una gerencia efectiva



Autores

Ximena Fernanda Velasco Tafur

Lina Marcela Padilla Delgado

Lorna Nicole Torres Panchano



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

**Colección
PERFILES**



Colección
PERFILES



Negociación para una gerencia efectiva



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

Negociación para una gerencia efectiva

Autores

Ximena Fernanda Velasco Tafur
Lina Marcela Padilla Delgado
Lorna Nicole Torres Panchano

Velasco Tafur, Ximena Fernanda

Negociación para una gerencia efectiva. Ximena Fernanda, Velasco Tafur, Lina Marcela, Padilla Delgado, Lorna Nicole, Torres Panchano.- Cali: Editorial Bonaventuriana, 2025.

119 páginas.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-628-7559-56-1

Colección: Perfiles

Negociación -- Planeación estratégica 2. Negociación -- Habilidades interpersonales

3. Técnicas de negociación 4. Negociadores -- Comunicación intercultural 5. Negociación -- Locus de control 6. Manejo de conflictos -- Estudios de caso I. Velasco Tafur, Ximena Fernanda II. Padilla Delgado, Lina Marcela III. Torres Panchano, Lorna Nicole II.Tít.

658.4 (DDC 23)

V433

CEP- Biblioteca USB Cali



Editorial Bonaventuriana

© Universidad de San Buenaventura

Negociación para una gerencia efectiva

© Autores: Ximena Fernanda Velasco Tafur, Lina Marcela Padilla Delgado y Lorna Nicole Torres Panchano

© Universidad de San Buenaventura Cali

© Editorial Bonaventuriana

Dirección Editorial Bonaventuriana

Carrera 122 # 6-65

PBX: 57 (2) 318 22 00 - 488 22 22

e-mail: editorial.bonaventuriana@usb.edu.co

www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co

Cali, Colombia, Suramérica

Dirección editorial: Ricardo Edwin Flores Puentes

Corrección de estilo: Fernanda Poveda Cardona

Diseño y diagramación: Anthony Valencia Idrobo

e-ISBN: 978-628-7559-56-1

Los autores son responsables del contenido de la presente obra.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

Edición digital

2024

Contenido

Prólogo	11
Introducción	15
Fundamentos para el desarrollo de habilidadesde negociación	17
El concepto de habilidad y competencia	19
Habilidades blandas en el proceso gerencial	21
Las habilidades blandas para los gerentes en procesos de negociación.....	24
Importancia del desarrollo de habilidades blandas en los procesos de negociación.....	28
Caso de estudio 1	31
Caso de estudio 2	33
Negociación consciente:	
comunicación y gestión de emociones	35
La comunicación y sus elementos.....	36
La comunicación intercultural.....	38
Asertividad y comunicación	40
Las emociones y la negociación	42
El efecto de la comunicación en el proceso de negociación	47
Caso de estudio 3	51
El conflicto y el locus de control presentes en la negociación.....	57
Definición y gestión del conflicto	59
Tipos de conflicto.....	61
La teoría del conflicto	63
La gestión del conflicto desde el enfoque de negociación.....	65
Locus de control interno y externo	69

Relevancia del concepto de locus de control en el contexto de negociación	72
Caso de estudio 4	75

Estilos y tipos de negociadores.....79

Estilos de negociación	81
¿Cuáles son los estilos de negociación?.....	83
Fases del proceso de negociación.....	84
Tipos de negociación.....	86
Caso de estudio 5	103

Glosario	109
----------------	-----

Referencias.....	111
------------------	-----

Sobre los autores.....	115
------------------------	-----

Prólogo

La agilidad para cambiar de dirección en los negocios actuales, además de anticiparse a la evolución del mercado y los clientes, requiere herramientas predictivas como la planeación estratégica, la gestión de proyectos, la eficiencia operacional, el análisis de datos y riesgos, así como el pensamiento crítico. Al combinar estas herramientas en las proporciones adecuadas con habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la habilidad para trabajar bajo presión, se desarrollan capacidades efectivas que permiten sobresalir como líderes exitosos en proceso de negociación.

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, el arte y el proceso de negociación son de hecho actividades altamente demandantes en términos de interacción humana. Por ello, el desarrollo de habilidades blandas ha emergido como pilar fundamental tanto en el ámbito personal como en el profesional, asumiendo también que tanto los líderes como los negociadores no nacen, sino que se hacen y asumen su rol. La capacidad de comunicarse efectivamente, gestionar emociones con autocontrol, generar confianza, inspirar con el ejemplo y resolver conflictos de manera constructiva, asumiendo la responsabilidad de las decisiones, se erigen como una habilidad distintiva que marcan la diferencia entre el éxito y el estancamiento en los diversos escenarios en los que nos desenvolvemos.

Los líderes estamos abocados a tomar decisiones ágiles y creativas en ambientes de permanente cambio. A través de la proactividad y el pensamiento intuitivo, como capacidades predictivas basados en la comprensión de factores intangibles y emocionales, deben entender lo que necesitan quienes los rodean y adelantarse a lo que eventualmente está por venir, mediante la denominada: “inteligencia del inconsciente”.

Todo lo anterior es fundamental, pero existe un principio rector que determina la efectividad en la negociación: la integridad. Actuar con rectitud y generar confianza en función de los valores y los principios permite hacer lo correcto, aunque nadie esté observando. Es decir, actuar con congruencia (si no es correcto, no lo hago), transparencia (actúo de igual manera cuando me ven como cuando no) y honestidad (digo lo que pienso con respeto), asegurando coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

El líder negociador que sabe esperar el momento oportuno, como buen capitán de un barco, debe primero entender lo que se requiere, analizar el entorno y los hechos, manejar la presión con actitud positiva y autocontrol sin importar la complejidad. Además, debe construir la capacidad de tomar acciones efectivas, sacrificar la “gloria” del corto plazo y mantener el foco en el objetivo, para alcanzar los resultados y construir relaciones solidas a largo plazo. Esta presión en el proceso de negociación es un buen aliado como catalizador del liderazgo, ya que permite retar nuestros límites, administrar nuestras emociones y alcanzar el propósito, siempre que mantengamos el autocontrol. En resumen, este equilibrio es lo que comúnmente llamamos, en los líderes negociadores, inteligencia emocional.

En paralelo, la consideración y la empatía en momentos difíciles permiten generar ambientes de apertura, irradiando una perspectiva positiva, pero realista, con la información adecuada. Durante el proceso de toma de decisiones, reconocer y entender las emociones, así como comprender los temores, necesidades y preocupaciones del otro, humaniza tu posición y la hace más consciente. Incluso cuando debas expresar algo que la otra parte no quiera oír, este enfoque actúa como un catalizador para el entendimiento mutuo.

En la negociación, también juega un papel muy importante la capacidad de gestionar los conflictos. Al acostumbrarnos a usar un lenguaje directo, pero empático en situaciones adversas nos permite tratar al otro con respeto y dignidad, logrando así una conexión en función de unos objetivos claros de negociación. De esta manera, evitamos inclinarnos hacia la facilidad de suponer y, en cambio, al preguntar, conversar y validar con nuestro interlocutor lo que se ha entendido, crea nuevas oportunidades, dejando de lado los prejuicios y emociones.

El desarrollo de estas habilidades blandas trasciende los meros conocimientos técnicos, abarcando también la capacidad de liderar equipos, trabajar colaborativamente, resolver problemas y, sobre todo, negociar de manera efectiva. Estas competencias son cruciales para el éxito en el campo de las negociaciones efectivas y, sin duda, representan habilidades que todos debemos cultivar para alcanzar nuestros objetivos. Es en este contexto que la negociación para una gerencia efectiva cobra especial relevancia. A través de sus páginas, el autor nos guía hábilmente por los fundamentos de la negociación, desde la importancia

de la comunicación efectiva y la valoración de la inteligencia emocional en el proceso, hasta la gestión del conflicto y los diversos estilos de negociadores.

Cada capítulo de este libro ofrece herramientas prácticas respaldadas por ejemplos reales y estudios de casos, preparando así a los lectores para enfrentar los desafíos de la negociación con confianza y habilidad. Sin embargo, más allá de ser simplemente un recurso para mejorar las habilidades de negociación, esta obra representa un llamado a desarrollar las aptitudes y habilidades blandas necesarias para el ejercicio profesional en el siglo XXI.

En última instancia, la negociación no se trata solo de cerrar acuerdos comerciales; es un ejercicio que implica una profunda comprensión de las necesidades y perspectivas de todas las partes involucradas. Al negociar, uno debe ser capaz de escuchar activamente, interpretar las señales emocionales y encontrar soluciones que satisfagan los intereses de todos los implicados. Estas habilidades no solo son fundamentales para resolver conflictos y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos, sino que también son esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas en el ámbito profesional.

Así que adelante, querido lector, abre estas páginas y permite que las recomendaciones y practicidad contenida en ellas te guíe hacia un nuevo nivel de excelencia en la negociación y el liderazgo. El viaje comienza ahora.

Carlos Mario Moreno Montoya

Introducción

¿Por qué el tema de la negociación?

Si tiene algo que dejar en claro, no intente ser sutil o hacerse el listo.

Sir Winston Churchill

La presente obra ha sido meticulosamente diseñada para guiar al lector a lo largo de un enriquecedor proceso de investigación, aprendizaje e interiorización de conceptos fundamentales en el ámbito de la negociación. Su enfoque radica en la importancia del desarrollo de habilidades blandas en el proceso de negociación, explorando sus características y cómo adquirir competencias para liderar equipos con eficacia. Permitirá profundizar en temas como la relevancia de las habilidades de negociación, el impacto de las emociones en estos procesos, la identificación y manejo del conflicto, así como las etapas del mismo y las opciones disponibles al identificar sus detonantes en cualquier contexto organizacional.

El documento concluye abordando aspectos fundamentales en el ámbito de la negociación, como el *locus de control* y los distintos tipos de negociación, junto con sus posibles resultados. La estructura organizada del texto facilitará la comprensión de los conceptos necesarios para llevar a cabo negociaciones mediante casos de estudio.

El propósito es capacitar al lector para que identifique, comprenda y responda adecuadamente a los contextos específicos en los que se encuentre negociando, proporcionándole así las herramientas necesarias para fomentar la empatía y la comprensión intercultural. Esto le permitirá decodificar los arquetipos del negociador con el que interactúa, así como la estrategia y la preparación necesaria en armonía con los posibles escenarios de la negociación.

La negociación, omnipresente en todas las interacciones humanas, tanto conscientes como inconscientes, implica la toma de decisiones que afectan tanto a nivel personal como empresarial. Requiere liderazgo, autoridad y confianza para

generar sinergias y objetivos comunes. Por lo tanto, la adquisición de conceptos, técnicas, culturas y ejercicios de negociación es esencial para profesionales emprendedores o corporativos, a fin de incorporar estrategias y patrones orientados al logro de objetivos a largo plazo y diseñados para beneficio mutuo.

En el ámbito corporativo, la competencia y habilidad de negociación son cruciales para los ejecutivos, quienes deben demostrar competencia en sus relaciones con accionistas, colaboradores, áreas de producción, finanzas, mercadeo, talento humano, proveedores y aliados estratégicos. La negociación, como elemento individual, impacta significativamente en el desarrollo y expansión de la corporación, influyendo directamente en el mercado y en su relación con el entorno.

Es a través del proceso de negociación, entendido como un medio para alcanzar los objetivos corporativos, que los ejecutivos se convierten en responsables de identificar oportunidades para el mejor desarrollo posible de la empresa. El perfil del negociador debe destacar por la presencia de habilidades como empatía, respeto, confianza, flexibilidad, creatividad, asertividad, rigurosidad, planeación y supervisión de la ejecución, atención al detalle y, por supuesto, habilidades de comunicación, argumentación y articulación. La capacidad de diseñar estrategias de negociación con sus posibles escenarios es la característica principal que se busca desarrollar en los futuros negociadores, capacitándolos para lograr estrategias integradoras, el reconocimiento de culturas y arquetipos en la ejecución de estructuras de negociación y el fomento del crecimiento de oportunidades para todas las partes involucradas.

No obstante, la negociación es un ejercicio que requiere entrenamiento y comprensión del entorno, sin descuidar las habilidades duras y el conocimiento profundo de lo que está en juego en cada proceso de negociación. Este aspecto queda completamente en manos del lector, quien, a lo largo de los capítulos siguientes, encontrará una estructura que combina conceptualización, reflexión empresarial y casos de aplicación del concepto, con el propósito de proporcionar una experiencia de aprendizaje integral y práctica.